



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UNA PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA
ATEMP GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

BASILIOS STAVRIANOPOULOS BIOD

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

RICARDO PETIT

Caracas, Junio de 2014

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA	i
ÍNDICE GENERAL.....	ii
RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
Planteamiento del problema.....	2
Justificación de la investigación.....	3
Objetivos de la investigación.....	3
MARCO ORGANIZACIONAL.....	5
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	8
Antecedentes	8
Bases teóricas	8
MARCO METODOLÓGICO.....	20
Tipo de investigación.....	20
Diseño de la investigación	21
Técnicas e Instrumentos.....	21
Variables.....	24

Población de la muestra.....	28
Procedimiento.....	28
ANÁLISIS DE DATOS.....	30
PLAN DE ACCIÓN.....	41
CONCLUSIONES	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
ANEXOS.....	44

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN ATEMP GESTIÓN INTEGRAL DE
RECURSOS HUMANOS

RESUMEN

Autor: BasiliosStavrianopoulosBiord

Asesor: Ricardo Petit

En el presente trabajo se diagnosticó el estado actual de los procesos que impactan en la organización Atemp Gestión integral de recursos humanos; teniendo como objetivos determinar la situación actual de la compañía, con énfasis en los procesos de la misma, así como señalar los actores del entorno. La teoría de los sistemas abiertos utilizando su modelo de los procesos de transformación; bajo una metodología de corte cualitativo, en donde se utilizó la junta diagnóstica como instrumento de recolección de datos. Con este trabajo, se define cuáles son las situaciones a mejorar en la empresa, delimitando así su estado actual para apoyar en un plan de intervención que permita alcanzar el nivel deseado. Todo esto enmarcado en un entorno que se definirá en detalle, con especial enfoque en los actores que le afectan directamente. Con la data recolectada se pudo determinar que el ambiente presenta algunas deficiencias en cuanto al área tecnológica, mayor retroalimentación, mejoras en el proceso de toma de decisiones y mayores incentivos organizacionales.

Palabras claves: diagnóstico, sistemas abiertos, estructura, procesos, organización.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se encuentra conformado por múltiples organizaciones, de todo tipo, forma, tamaño, entre otros; de allí la importancia de su estudio. Toda empresa posee una estructura y procesos que la definen, que la caracteriza, que la hacen propia y diferente a las demás. Entender sobre estos procesos y su estructura, permite que se tenga un conocimiento más profundo y amplio de una compañía.

Esta investigación busca delimitar los procesos presentes en la organización Atemp Gestión Integral de Recursos Humanos; con la finalidad de poder determinar la situación actual de la empresa enfocada hacia los procesos, así como los actores del entorno que la afectan. Este diagnóstico muestra un alto impacto en la compañía, debido a que permitirá visualizar, de manera objetiva, que está ocurriendo en la actualidad; entendida no solo a nivel individual sino a nivel global, es decir, vista desde un entorno. Una vez comprendida esta situación, se procedió a definir un plan de acción que permitiera ayudar de manera planeada a Atemp, llegar desde su realidad a su situación deseada.

Este trabajo presenta el planteamiento del problema que actualmente enfrenta la compañía; el marco organizacional que suscribe Atemp y que permitirá visualizarla mejor; el marco teórico, bajo el cual se basa teóricamente y se podrá analizar la información recolectada; la metodología, sobre el tipo y diseño de investigación, así como la muestra y los instrumentos a utilizar.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

El grupo de Atemp gestión integral de recursos humanos, es una empresa de consultoría con 18 años de trayectoria en el mercado nacional, que tiene como objetivo principal aportar soluciones a las necesidades de empleo del mercado laboral, contribuyendo así a la generación de puestos de trabajo que mejore la calidad de vida del Venezolano. En la actualidad la empresa tiene una única sede en la Torre Exa ubicada en El Rosal, Chacao.

Es importante mencionar que entre su personal más destacado se puede encontrar un gerente general que realiza funciones “gerenciales y de administrador”, una coordinadora de recursos humanos, un psicólogo que cumple funciones de seleccionador, un especialista en compensación y beneficios, y dos ejecutivas de ventas que realizan funciones de marketing, posicionamiento de marca y visita al cliente.

Atemp gestión integral de recursos humanos ha disminuido su nómina de forma progresiva en un período de dos años a partir del 2010. Debido a que se han presentado ciertas discrepancias entre el área de ventas y la gerencia general. Esto a su vez afecta la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de clientes anteriores, la causa principal de estas diferencias es que no existe la figura de un gerente de ventas, por lo cual los vendedores no tienen metas ni a largo ni a corto plazo o una planificación estratégica que cumplir, lo que dificulta la captación de los nuevos clientes.

En tal sentido la gerencia general toma todas las decisiones de la organización; esto a su vez causa un proceso burocrático que retrasa las acciones organizacionales, que afectan los tiempos de respuestas de la empresa.

Por esta razón, la Gerencia solicita realizar un diagnóstico sobre la estructura organizacional de la compañía (ventas, administración, nómina, reclutamiento y selección).

La estructura es un instrumento básico para la gestión de las empresas y la consecución de la estrategia, de allí deriva su importancia y aporte vital a las empresas. La estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en las que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1988, cpBrull y Gil, 2005).

Con dicho diagnóstico se busca responder la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las situaciones a mejorar en Atemp para lograr un mejor desempeño organizacional?

Justificación de la investigación

Debido a la carencia de procesos estratégicos en la organización Atemp, gestión integral de recursos humanos, al igual que el marcado decrecimiento en su productividad en los últimos años, es necesario realizar un análisis de los procesos estratégicos de la misma, con la finalidad de mejorar su eficiencia y rentabilidad.

Actualmente, la empresa requiere de un proceso de desarrollo que permita que continúe siendo competitiva en el mercado nacional, y para ello se deben determinar aquellos procedimientos y elementos que afectan, tanto positiva como negativamente, su desarrollo. Un análisis de su evolución ayudará a determinar la situación actual en la que se encuentra, siendo posible una planificación para llegar a un estado ideal, un estado que les permita aumentar su eficiencia y productividad.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

1. Diseñar una propuesta de cambio organizacional que le permita a atemp gestión integral de recursos humanos alcanzar su situación deseada.

Objetivos específicos

1. Determinar la situación actual de Atemp gestión integral de recursos humanos, haciendo énfasis en los procesos organizacionales.
2. Determinar la situación deseada de Atemp gestión integral de recursos humanos haciendo énfasis en los procesos.
3. Presentar un plan de acción que permita cerrar las brechas entre la situación actual y la deseada.

MARCO ORGANIZACIONAL

La compañía en la cual se está realizando la presente investigación es la empresa Atemp gestión integral de recursos humanos. Esta es una organización privada y pequeña (conformada por 6 empleados), perteneciente al sector de la consultoría, que presta servicios a terceros en materia de recursos humanos.

Atemp inicia sus servicios en Caracas, en el año 1.992, y luego en el 2.000 se afilia a la empresa American Staffing Association, de quienes reciben constante asesoría y soporte en el área de capital humano.

Atemp brinda soluciones en servicios de outsourcing de personal, reclutamiento y selección, consultoría y asesoría en el área laboral, buscando resaltar en el mercado por medio de la calidad de sus servicios.

La organización tiene como misión “Proveer a nuestros clientes del mejor recurso humano para cubrir sus necesidades laborales, prestando servicios de manera eficaz, transparente y responsable. En Atemp nuestra misión es servirle”. (www.atemp.com)

Por otra parte, la compañía tiene como visión “Consolidarnos como la empresa líder en el mercado nacional aportando soluciones en un área tan sensible como es la gente, como es el SER HUMANO. Y lograr así ser una referencia positiva tanto para nuestros clientes como para nuestros trabajadores y accionistas”. (www.atemp.com)

Uno de los aspectos relevantes de Atemp es que no poseen valores organizacionales definidos, ni de manera escrita, ni de forma oral.

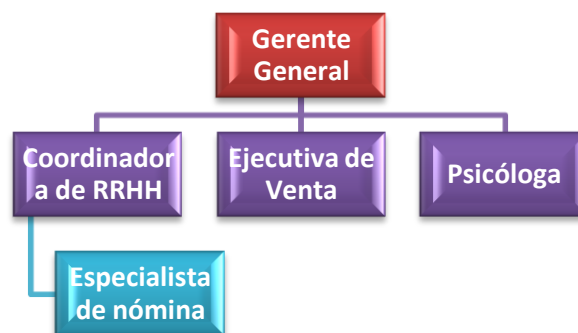


Figura 1. Organigrama de la empresa Atemp gestión integral de recursos humanos

En la figura 1, se muestra la manera como ATEMP se organiza, se ven tres niveles donde, el Gerente General tiene como función básica generar las estrategias necesarias para impulsar el negocio, mientras supervisa el cumplimiento de las metas y objetivos de cada unidad. La Coordinadora de Recursos Humanos se encarga de supervisar la nómina (propia y de los clientes), y es quien mantiene contacto directo con los usuarios. La Especialista de nómina se encarga de realizar la nómina de la empresa y de los consumidores que pagan por dicho servicio. Las Ejecutivas de ventas se encargan de atraer a clientes potenciales, mejorar el posicionamiento de la empresa y cumplir con la cuota pauta para las ventas. La Psicóloga organizacional se encarga de realizar el reclutamiento y selección para los usuarios externos, además de prestar otros servicios que le puedan pedir tales como outplacement, consultoría, entre otros.

Sus mayores competidores son empresas consultoras del área de reclutamiento y selección de personal, particularmente aquellas especializadas en buscas masivas y de cargos bases; tales como: ASAP, Grupo Dasa, Adecco, Manpower, B&G, entre otras; y sus competidores menores son aquellas consultoras que se basan en el reclutamiento y selección de cargos gerenciales, tales como: CTPartners, Korn Ferry, Signium International, entre otras.

Considerando el entorno en el cual se encuentra, se observa que la tendencia económica nacional se ve desfavorecida para el empresario privado, en especial al pequeño empresario, lo que coloca en riesgo pequeñas organizaciones como la presente. Adicionalmente, la compañía se encuentra desfavorecida en el pedido de créditos bancarios que podrían servir de ayuda, debido a la deuda significativa que mantiene con el estado. Este déficit le impide participar en licitaciones con empresas, por lo cual

limita el campo de acción en el cual se puede desenvolver. Adicionalmente, se observa que las ventas de los últimos años han decaído mucho en comparación a los años anteriores, cuestionando la viabilidad del negocio.

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

Antecedentes

Mercado (2013) realizó un proyecto que tenía como objetivo ejecutar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa Neaza C.A. buscando describir la percepción de los colaboradores, identificar las dimensiones susceptibles de mejora y diseñar estrategias de mejoras empresariales. Para ello, se basó en el modelo de sistemas abiertos propuesto por French y Bell (1996) para poder comprender la dinámica y los cambios organizacionales, partiendo de la comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la interacción existente entre ellas. Adicionalmente, se enmarcó en el modelo de Bowers y Taylor (1972) para diagnosticar el clima organizacional de la empresa. Esta investigación es de tipo aplicada y evaluativa, y por su naturaleza utilizaron como técnica el focusGroup y la entrevista semi estructurada, ambas sustentadas en el modelo de Bowers y Taylor (1972). El estudio midió las dimensiones de apertura de los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma decisiones.

La presente investigación aporta importante información de la aplicación del modelo de sistemas abiertos. En este sentido hace uso de esta herramienta como instrumento de recolección de datos tomando en cuenta las variables del modelo.

Bases teóricas

La estructura es un instrumento básico para la gestión de las empresas y la consecución de la estrategia, de allí deriva su importancia y aporte vital a las empresas. La estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en las que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1988, cpBrull y Gil, 2005).

Para que la relación tenga lugar se requiere de diversos mecanismos de coordinación, que son considerados como los elementos básicos de la estructura que

mantiene la cohesión de las organizaciones. Según Mintzberg (1988, cpBrull y Gil, 2005), los mecanismos de coordinación son los siguientes:

- *Adaptación mutua.* La coordinación se consigue con la simple mediante la simple comunicación informal.
- *Supervisión directa.* Los directivos asumen la responsabilidad del trabajo de los demás, a través de las instrucciones y controles que mantienen sobre el trabajo de sus subordinados.
- *Normalización de procesos.* A través de la especificación directa del contenido del trabajo de los colaboradores de la organización, en especial en aquellos que se encuentran en un nivel operativo, se logra la coordinación del trabajo.
- *Normalización de resultados.* Se debe especificar aquello que se desea conseguir, es decir, las metas u objetivos organizacionales.
- *Normalización de habilidades.* Conocer adecuadamente el perfil profesional necesario para ocupar un puesto, y concientizar que la mayoría de los conocimientos asociados al mismo provienen de una institución educativa u otra formación profesional.
- *Normalización de las normas.* La coordinación es obtenida gracias al compartimiento de creencias, normas, valores, normas, entre otras, que son comunes de los colaboradores de la organización.
- *Comunicación.* Busca modificar los comportamientos, conocimientos, actitudes de los interlocutores o mover a otra a hacer algo que no haría espontáneamente. Esta surge como un nuevo instrumento de las organizaciones virtuales.

Luego de considerar los mecanismos de coordinación de las organizaciones, es necesario conocer como esta impacta directamente en la estructura organizacional; para ello se requiere conocer las partes fundamentales que la conforman. Según Brull y Gil (2005), los elementos principales que conforman la estructura organizacional son:

- *Núcleo de operaciones.* Está conformado por aquellas personas que realizan el trabajo básico que se encuentra directamente relacionado con la

producción de productos y servicios. Ellos aseguran los inputs para la producción, transforman los input en output, distribuyen los outputs y proporcionan un apoyo directo a las funciones de input.

- *El ápice estratégico.* Se encuentra formado por aquellos directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y supervisan la totalidad del sistema. Su enfoque principal es asegurar que la organización cumpla efectivamente su misión, satisfaciendo los intereses de las personas que controlan o mantienen algún poder sobre la organización. Para que puedan cumplir con su objetivo, ellos suelen supervisar directamente, visualizar las relaciones con el entorno y desarrollar la estrategia organizacional.
- *La línea media.* Ellos se encuentran entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Su objetivo principal es asegurar la implementación, en sus unidades organizacionales, de las líneas estratégicas diseñadas por el ápice estratégico.
- *La tecnoestructura.* Hace referencia a aquellos que tienen como función principal analizar, planificar y controlar el trabajo de la organización. Para ello, realizan estudios de trabajo con la finalidad de normalizar procesos, utilizan la planificación y control para normalizar los outputs, y se encargan de normalizar las habilidades.
- *El staff de soporte.* Está conformada por unidades especializadas en brindar ayuda a la organización, pero fuera del flujo de trabajo de operaciones.
- *La ideología.* Se refiere a las tradiciones y creencias de la organización que terminan conformando la cultura organizacional.
- *Los sistemas de información.* Forman el sistema nervioso central de toda la estructura organizacional, sobre las bases de las tecnologías de la información y de la comunicación implantadas en la organización.

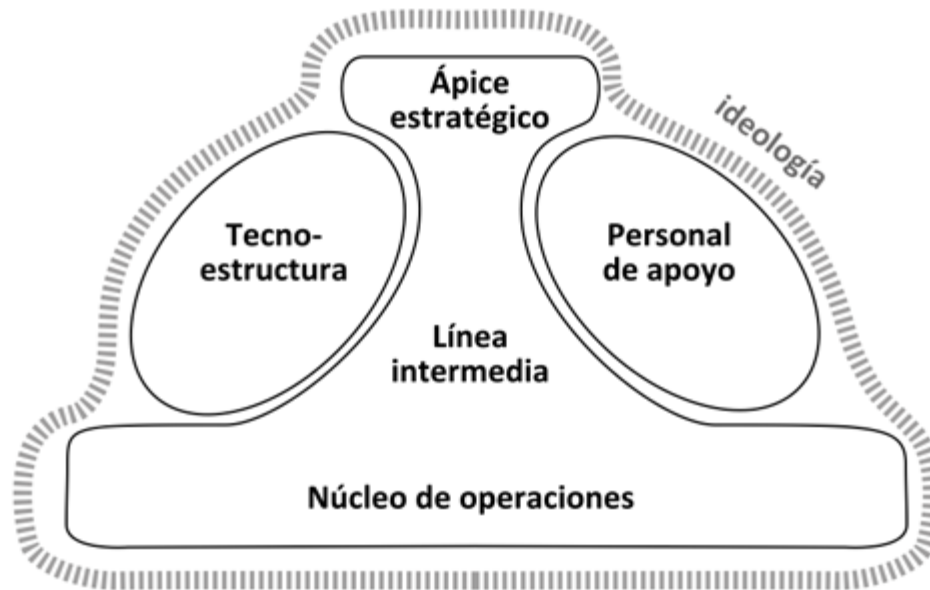


Figura 2. Elementos que conforman la estructura

Hasta los momentos se ha podido analizar individualmente los mecanismos de coordinación y los elementos de la estructura organizacional, pero estos no trabajan de manera aislada; por el contrario, laboran en conjunto. Para que esta operación en conjunto tenga lugar, los elementos de la estructura organizacional están unidos a los mecanismos de coordinación a través de flujos. Debido a los diferentes enfoques de las escuelas de pensamiento, (Mintzberg, 1988, cpBrull y Gil, 2005). Proponen diferentes formas de comprender los flujos:

- *Autoridad formal.* Es la visión más tradicional del organigrama y la propuesta por los primeros teóricos. Se caracteriza por identificar con facilidad las posiciones existentes dentro de la organización, cómo se agrupan estas posiciones y cómo fluyen entre ellas la autoridad.
- *Flujos regulados.* Los defensores de los sistemas de control proponen tres flujos regulados. El primero, es el trabajo de operaciones representado por los inputs, outputs y procesos. Por otra parte, el segundo denota las decisiones e información de control vertical, es decir, las

determinaciones tomadas en el ápice estratégico revelan olas de resoluciones de realización que van ganando amplitud a medida que bajan la escala jerárquica; mientras que el sistema de control ascendente existe como sistema de información a la dirección, en otras palabras, a medida que la información pasa a través de cada nivel jerárquico, se va agregando hasta llegar al ápice estratégico. Finalmente, en tercera instancia, la información del staff proporciona información y asesoramiento a las decisiones de línea.

- *Comunicación informal.* Plantea que las vías reguladas se ven complementadas por redes de comunicación informal, y los procesos de decisión pasan a través de la organización independientemente del sistema regulado. Esta visión considera la adaptación mutua como mecanismo de coordinación.
- *Sistemas de constelaciones de trabajo.* Se basa en la visión de la comunicación informal, diferenciándose por considerar que las redes informales siguen determinadas pautas, asociadas al sistema de autoridad formal. Esto significa que la organización se divide en constelaciones de trabajo o unidades, y en ellas se encuentran individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su nivel jerárquico.
- *Sistemas de procesos de decisión ad hoc.* Propone que los procesos de decisión se dividen en cuanto a los niveles organizacionales, siendo así determinaciones operativas, administrativas y estratégicas. Considera que para cada proceso de resolución se debe tener en claro el rol que juega cada participante, el tipo de decisión y cómo los flujos de determinación se vinculan con los dos anteriores.

Todos los elementos discutidos anteriormente tienen una importancia vital en la estructura organizacional, debido a que conforman los elementos principales de la misma. Sin embargo, estos componentes no deben ser estudiados de manera aislada, sino considerarlos en su conjunto y extrapolarlo a cada compañía en particular.

Teniendo esto en consideración: uno de los elementos importantes para lograr la unión de ellos es el diseño organizacional. La esencia del diseño organizacional es la utilización de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación (Mintzberg, 1988, cpBrull y Gil, 2005). A continuación se expone cada uno de estos parámetros:

➤ Diseño de puestos

- ✓ *Especialización del puesto.* Hace referencia al número de funciones de un determinado puesto y el grado de especialización que tendrá en cada una de ellas.
- ✓ *Formalización del comportamiento.* Es la forma en que la organización proscribe la libertad de acción según el puesto, el flujo de trabajo y las reglas.
- ✓ *Preparación y adoctrinamiento.* La preparación se refiere al proceso en el que se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados al puesto, esta preparación suele provenir de conocimientos y experiencias ocurridas fuera de la organización, como en universidades y otros centros educativos. Por otra parte, el adoctrinamiento corresponde a la adquisición de las normas de la organización, que se encuentran vinculadas con los valores y la cultura de la misma.

➤ Diseño de la superestructura

- ✓ *Agrupación de unidades.* Esta ocurre cuando se seleccionan las bases a partir de las cuales los puestos diseñados serán agrupados en unidades; dando lugar a la creación de la jerarquía de la organización.
- ✓ *Tamaño de la unidad.* Se refiere al número de posiciones (o unidades) contenidas en una unidad, es decir, qué medida ha de tener la unidad y cuántas personas tienen que estar bajo el mando de un directivo determinado.

➤ Diseño de vínculos laterales

- ✓ *Sistemas de planificación y control.* Son utilizados para estandarizar los resultados, a través de la planificación (especificar un output

deseado en algún momento futuro, en términos de coste y calidad) y el control (determinar si se ha cumplido el mismo).

- ✓ *Dispositivos de enlace.* Hacen referencia a aquella serie de mecanismos utilizados con la finalidad de estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades.
- Diseño del sistema de toma de decisiones
 - ✓ *Descentralización vertical.* Esta ocurre cuando el poder formal delega jerárquicamente hacia abajo hasta los responsables de la línea.
 - ✓ *Descentralización horizontal.* Es el grado de poder, informal y formal, que se dispersa fuera de la línea jerárquica entre los que no son administradores (operadores, analistas y personal de apoyo).
- Diseño del sistema de información
 - ✓ *Centralizado.* Cuando la información se centra en un determinado punto, ligada al ápice estratégico de la organización.
 - ✓ *Descentralizado.* Cuando la información suele distribuirse sin centrarse en un solo punto determinado, sino a través de las personas que ejercen dirección o supervisión.

Cuando se incursiona en una organización es necesario comprender las dinámicas y los cambios que presenta la misma. Esta comprensión se puede realizar a través de diversos modelos, pero el modelo de nuestro interés en la presente investigación, es el modelo de sistemas abiertos.

Kast, Rosenzweig (1979) consideran que un sistema abierto está en interacción continua con su medio ambiente externo. El sistema recibe suficientes recursos para mantener su operación y saca los recursos transformados hacia el medio ambiente externo en cantidad suficiente para que el ciclo continúe. La organización como sistema abierto nos permite comprender la dinámica y los cambios organizacionales, partiendo de la comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la interrelación existente entre ellas. Este modelo es de gran utilidad, ya que permite considerar

variables influyentes que se encuentran en el entorno y que impactan constantemente, generando cambios en la misma.

A continuación, se visualizará la representación gráfica del proceso de transformación, según el modelo de sistemas abiertos; y se dará una descripción breve

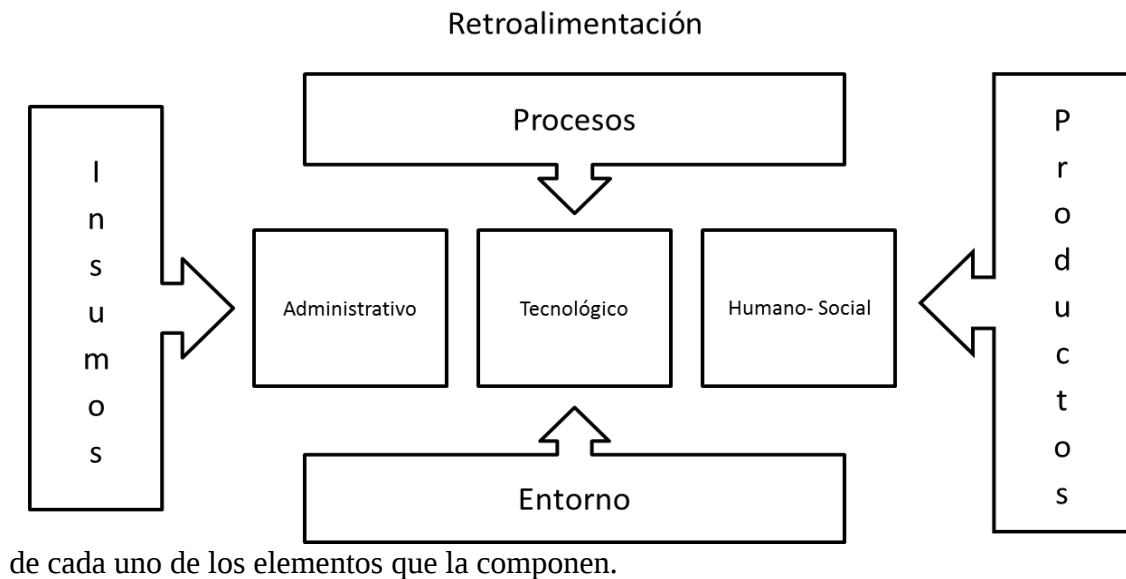


Figura 2. Proceso de transformación en el modelo de sistemas abiertos

- *Insumos*. Conformado por materia prima, información, recursos humanos y económicos.
- *Procesos*. Por medio del cual los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno.
- *Productos*. Constituido por los bienes y servicios, calidad de vida de la gente, entre otros.
- *Entorno*. Hace referencia al medio ambiente que lo envuelve, que incluye a los clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, etc.

- *Retroalimentación.* Información relevante de la organización que es obtenida a través de cuestionarios, encuestas, entrevistas e indicadores.
- *Administrativo.* Subproceso conformado por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistemas de políticas de personal, sistemas de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, entre otros.
- *Tecnológico.* Subproceso que se encuentra constituido por los equipos y maquinarias, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.
- *Humano-social.* Subproceso que hace alusión a las experiencias, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia a la organización.

Una vez que se ha comprendido los sistemas abiertos, podemos encontrar que existen similitudes entre ellas y las organizaciones; es por ello que se utiliza dicho modelo para la presente investigación. Estas semejanzas se encuentran enmarcadas en la estructura, organización y esquema de interacción entre sus componentes y el entorno; junto con la necesidad de propósito como base que sustenta su razón de ser.

Tabla 2. *Convergencia entre los sistemas abiertos y las organizaciones.*

Sistemas Abiertos	Organizaciones
Entrada Producción Salida	Insumos: dinero, materia prima, recursos Se procesan, transforman, agregan valor Se generan productos
Propósito o metas	Poseen misión, visión y objetivos Son creadas con un propósito
Interactúan con el ambiente	Interactúan con su entorno: Mercado
Fronteras permeables con el entorno	Intercambian bienes y servicios con el entorno
Poseen entropía	Inversión de energía y recursos adicionales A los requeridos por los insumos Para garantizar el sobrevivir y cumplir los objetivos y las metas
Retroalimentación (positiva y negativa)	El seguimiento de resultados y establecimiento de metas, garantiza el trabajo hacia los objetivos
Tienden a buscar mantenerse en un estado de equilibrio (homeóstasis dinámica)	Tratan de mantener el status quo, razón que dificulta implantar cambios
Diferenciación Integración Coordinación	Aumento en los niveles de especialización Aumento en la complejidad de operaciones Exigencia de altos niveles de integración Exigencia de altos niveles de cooperación
Equifinalidad	Existen múltiples vías del logro de objetivos Múltiples maneras de organizarse Múltiples maneras de crear relaciones Para garantizar el cumplimiento de metas

Fuente: Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones.*

“El sistema abierto tienen un constante intercambio con el medio ambiente, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un suprasistema que influye sobre él” (Guizar, 1998, p. 46). En conclusión, el modelo de los sistemas abiertos es una gran herramienta de análisis organizacional, que permite examinar de forma integral a la empresa, sus componentes y el entorno que la envuelve; facilitando su estudio por medio de la estructura y metodología, considerando siempre la complejidad y dinamismo que la caracteriza.

Desarrollando una actividad o proceso Planeado de acuerdo con Richard Beckhar1980.)

Además de determinan estructura gerencial apropiada para la transición, también se debe planear un proceso o programa de actividad para el cambio. Utilizamos deliberadamente la palabra proceso para subrayar el hecho de que el proceso de cambio requiere una administración consciente, tal como sucede en cualquier proceso técnico. Una vez que los objetivos del cambio deseado se han aclarado y el presente estado de cosas también se conoce, cero hacer un plan específico de actividad por emprender y de los eventos que deben ocurrir en el proceso de cambio. Por ejemplo, el proceso planeado por un cambio importante en una estructura incorpora un calendario de acontecimientos; cuando se efectuará lo primer movimiento, cuando se tendrán las reuniones para aclarar los nuevos roles o papeles, qué clase de información será dada a quien o cuando, cuando comenzará a operar la nueva estructura, etcEspecialmente el proceso planeado una ruta del esfuerzo del cambio. Un proceso efectivo tiene las siguientes características:

- 1). Es intencional: la actividad están debidamente enlazadas con las metas y las propiedades del cambio;
- 2). Es específico de las tareas: los tipos de actividades están perfectamente definido en vez de generalizados ampliamente.
- 3). es negativo: las actividades desunidas se enlaza.
- 4). Es temporal: tiene una secuencia en el tiempo.
- 5). Es adaptable: considera planes de contingencia y maneras de adaptarse a fuerzas imprevistas.
- 6). Es aprobado por la cima de la organización:
- 7). Es efectivo en términos de la inversión de tiempo y de personal. Alguna precauciones son necesarias, sin embargo, en desarrollo de proceso planeado.

Como cualquier otro proceso de establecimiento de un objetivo, un plan que no esa específico y revisable se convierte simplemente en una serie de objetivos deseados más bien que en un requerimiento para lograr determinada actividad. A menudo, Helguera lo de la organización asignada a ciertas personas la tarea de efectuar las

actividades necesarias para lograr el cambio: introducción de un nuevo procedimiento, desarrollo una nueva tecnología, etc. Y trata de actividad como disecciona adiciones al trabajo. No son consideradas de la misma manera que el trabajo operativo y son vistas más bien como una actividad extra en vez de un trabajo fundamental. Dado que las actividades en la transición se adelantan sin recompensa inmediata, la energía de la gente se canaliza hacia áreas remunerativas. Por ello la gerencia debería ser explícita en considerar el trabajo en las transiciones y el cambio como una parte del trabajo primordial de la persona participantes y para la cual se asignan compensaciones y otra recompensa.

No insistimos en el hecho obvio de que la actividad planeadas tienen ese mejor quedarnos planeadas. En el manejo de los cambios complejos, la mayoría de las organizaciones tienen planes específicos para la asignación de recursos y tiempo; tienen en verdad puntos objetivos o críticos. Insuficiente destacar que planeamiento sistemático una condición necesaria para el manejo óptimo de la transición desarrollando un plan de compromiso.

La experiencia reciente del cambio organizacional a demostrado que además de desarrollar el plan para efectuar el cambio, los planificadores deben determinar quienes dentro del organización deberán ser comprometido con el cambio y con la ejecución del mismo, si realmente se quiere que éste se cumpla. Tradicionalmente, la gerencia considera la situación desde un punto vista político, decidiendo que ellos tienen que ganarse a alguna persona obtener la aprobación del jefe ejecutivo obtener la aprobación del sindicato o conseguir la mayoría de los ingeniero que tenga favor. Sugerimos aquí que además del juicio político intuitivo acerca de quién debe comprometido hay y debe haber, un análisis irte mágico del sistema para definir aquello subsistema, individuos y grupos cuyo compromiso con la idea, con la provisión de recurso (dinero y tiempo) la participación de tu grupo puede variar.

La experiencia indica que decididamente en que cualquier proceso complejo de cambio, existen una masa crítica de compromiso es necesario para aportar la energía un objetivo de que el cambio ocurre. Es un posible cuantificar el número de personas por lo necesario para conformar la diferencia crítica. Por ejemplo, eslogan nader y unos pocos abogados a convertir en una masa crítica que afectan empresa comercial y sus prácticas. Es posible, sin embargo, analizarlos sistema de la organización que afectan y que son afectados por el cambio y hacer juicio acerca del cual es la masa crítica en refuerzo de cambio específico. Podemos definir una masa crítica como aquellos individuo o grupo cuyo apoyo activo aseguran que el cambio ocurra. Su número puede ser pequeño, pero el número crítico. (Richard Beckhar 1980.)

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo Aplicada, debido a que su finalidad se centra en generar conocimiento útil para la búsqueda de soluciones a una situación determinada (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010), más que contribuir fundamentar, ampliar o formular un conocimiento teórico.

Se puede clasificar según su objetivo, dentro del tipo de investigación-desarrollo, debido a que su finalidad fue encontrar todos los datos, por medio de una junta diagnóstica al personal de la organización, quienes dieron la información necesaria para la creación del modelo que más les favorezca y se adapte a sus necesidades. Al respecto Valarino et al. (2010) “expresa que la investigación-desarrollo tiene el propósito de investigar sobre las necesidades de una organización, con la finalidad de desarrollar una solución aplicable”

Además, considerando la fuente de los datos trabajados, se podrá decir que la investigación es primaria, ya que los mismos se obtendrán directamente por el investigador mediante la aplicación de instrumentos cualitativos diseñados por el investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por otra parte, considerando la estrategia teórica metodológica, la actual investigación es de enfoque cualitativo; debido a que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación”.

Adicionalmente, de acuerdo al momento en que se recolectan los datos, se puede afirmar que el estudio es de tipo transversal, ya que se realizará en un punto de corte del tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), a través de las encuestas y entrevistas aplicadas.

Finalmente, considerando los objetivos de la investigación, podemos señalar que la misma es de tipo descriptivo; debido a que tiene como finalidad indagar la

incidencia de las modalidades o niveles de una variable en una población determinada (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Diseño de investigación

El estudio realizado fue del tipo cualitativo, y bajo este planteamiento, al mencionar el diseño de investigación es necesario destacar “al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (Hernández et al., 2010, p. 492).

En este estudio, el diseño a utilizar es de tipo investigación evaluativa, y se define como el proceso de aplicar procedimientos científicos para acumular evidencia válida y fiable sobre la manera y grado en que un conjunto de actividades específicas produce resultados o efectos concretos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se hace necesario mencionar que, el modelo de investigación escogido fue el diseño narrativo, donde “el investigador recolecta datos sobre las historias de vida y experiencias de ciertas personas para describirlas y analizarlas” (Hernández et al., 2010, p. 504).

Técnicas e instrumentos

El objetivo de la fase inicial fue, conceptualizar la etapa anhelada por los dueños a mediano y largo plazo, con la finalidad de que pudieran determinar la manera en que debían proceder para alcanzar ese estado futuro. Al respecto Beckhard y Harris (1988) indican que el no definir los estados finales deseados representa una amenaza para los cambios exitosos

“Como es de naturaleza del desarrollo organizacional que la mayoría de los cambios voluntarios se emprendan con la participación conjunta de todas las partes interesadas, ya juntos constituyen una de las principales maneras a través de las cuales se lleva acabo el cambio. Una de ellas es; la junta del equipo gerencial de diagnóstico; (Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos Pag 76)

Debido a que la misma se basó en una guía de asuntos o preguntas en donde se tendrá la libertad (como entrevistador) de introducir interrogantes adicionales para precisar y obtener mayor información sobre temas deseados.

La guía del junta diagnóstico estructurada se realizó en base al modelo de sistemas abiertos, y en especial sus variables. Se buscó obtener información relacionada a los insumos, los procesos, los productos, el entorno y los aspectos relacionados con los enfoques administrativo, tecnológico y humano-social.

Acontinuacion presentamos el guion de preguntas que fue utilizado en la junta diagnostica.

Variables	Preguntas
Productos	1) Cuáles son los servicios que ofrece la organización
Insumos	1) Que necesitan para realizar estos servicios. 2) Que necesitan para mejor dichos servicios.
Procesos	1) Cuáles son los pasos que dan las órdenes de servicios desde que son captadas hasta que termina la relación con la empresa.
Entorno	1) Cuál es el ambiente en el que se desenvuelve la organización. 2) Como es su relación con los entes gubernamentales, clientes, proveedores, competencia.
Retroalimentación	1) Cuáles son los mecanismos de comunicación externa como interna- 2) Existe algún tipo de metodología para esto. 3) Como es el procesamiento de la información recabada
administrativo	1) Como es la política planes, y metas de la organización 2) Existe un sistema de compensación. 3) Cuáles son los sistemas de control- 4) Como es la evaluación de desempeño.
Tecnológico	1) Cuáles son los equipos y sistemas que

	necesitan. 2) Cuales existen en la actualidad.
Humano social	1) Como son las actividades de la empresa. 2) Cuál es el tipo de liderazgo que existe en la empresa. 3) Como es la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

Dicha investigación se realizó mediante una junta en la que asistió la población total de la organización. En ella se aplicó un taller grupal llamado la “Tela Azul” (Autor Desconocido).

La presente técnica se basa en realizar interrogantes a los miembros de un equipo, sobre un tema que se desee desarrollar, cada integrante recibirá una cantidad de hojas, donde escribirá por separado cada una de sus ideas, opiniones y aportes, para luego ponerlos arriba de una tela azul, utilizando una pega. La tela debe medir tres metros de ancho, y será colocada en una pared a la vista de todos, el objetivo es que funcione como una pizarra. Los datos proporcionados serán organizados en los renglones que correspondan según el tema de estudio.

Es relevante destacar que por las dimensiones de la organización el anfitrión de la actividad. No pertenece a la organización. Y su tare se baso en colocar los papeles en los reglones correspondientes.

Es importante mencionar que en este caso particular, los datos se organizaron de acuerdo a las dimensiones del modelo de los sistemas abiertos.

Se dio inicio a la junta con una pequeña explicación del modelo de los sistemas abiertos, y cada una de sus dimensiones, con el objetivo de que los participantes pudieran ubicar sus aportes y opiniones de la situación ideal y de la situación actual en la categoría que correspondía.

Variables

La variable principal de estudio es la estructura organizacional, ya que es entendida como el conjunto de todas las formas en las que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1988, cpBrull y Gil, 2005).

Considerando la variable estructura y su complejidad, se estudió aquellas dimensiones de la variable estructura que se encuentran alineadas con el modelo de sistemas abiertos, que son las siguientes:

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Concepto	Variables	Preguntas
Objetivo General Diseñar una propuesta de cambio organizacional que le permita a atemp gestión integral de recursos humanos alcanzar su situación deseada. Objetivos específicos Determinar la situación actual de Atemp gestión integral de recursos humanos, haciendo énfasis en los procesos organizacionales. Determinar la situación deseada de Atemp gestión integral de recursos humanos haciendo énfasis en los procesos. Presentar un plan de acción que permita cerrar las brechas entre la situación actual y la deseada.	Estructura segunel concepto de Mintzberg, 1988, cp Brull y Gil, 2005	La estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en las que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1988, cp Brull y Gil, 2005).	Insumos	Conformado por materia prima, información, recursos humanos y económicos	Insumos	1) Que necesitan para realizar estos servicios. 2) Que necesitan para mejor dichos servicios.
			Procesos.	Por medio del cual los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno.	Procesos	1) Cuáles son los pasos que dan las órdenes de servicios desde que son captadas hasta que termina la relación con la empresa.
			Productos	Constituido por los bienes y servicios, calidad de vida de la gente, entre otros.	Procesos	1) Cuáles son los pasos que dan las órdenes de servicios desde que son captadas hasta que termina la relación con la empresa.
			Entorno.	Hace referencia al medio ambiente que lo envuelve, que incluye a los clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, etc.	Entorno	1) Cuál es el ambiente en el que se desenvuelve la organización.2) Como es su relación con los entes gubernamentales, clientes, proveedores, competencia.
			Retroalimentación	Información relevante de la organización que es obtenida a través de cuestionarios, encuestas, entrevistas e indicadores.	Retroalimentación	1) Cuáles son los mecanismos de comunicación externa como interna- 2) Existe algún tipo de metodología para esto. 3) Como es el procesamiento de la información recabada
			Procesos administrativo	Subproceso conformado por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistemas de políticas de personal, sistemas de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, entre otros.	Procesos administrativo	1) Como es la política planes, y metas de la organización 2) Existe un sistema de compensación. 3) Cuáles son los sistemas de control- 4) Como es la evaluación de desempeño
			Proceso tecnológico	Subproceso que se encuentra constituido por los equipos y maquinarias, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.	Proceso tecnológico	1) Cuáles son los equipos y sistemas que necesitan. 2) Cuales existen en la actualidad.
			Proceso humano-social.	Subproceso que hace alusión a las experiencias, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia a la organización.	Proceso humano-social.	1) Como son las actividades de la empresa. 2) Cuál es el tipo de liderazgo que existe en la empresa. 3) Como es la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

Población y muestra

La población a trabajar fueron todos los colaboradores pertenecientes a la compañía Atemp gestión integral de recursos humanos. La población consta de 6 empleados en total, 1 gerente general, 1 coordinadora de recursos humanos, 1 especialista de nómina, 1 psicóloga organizacional y 2 ejecutivas de ventas. Debido a la poca cantidad de empleados que posee la organización, se ha decidido trabajar con la población total de la misma.

Procedimiento a seguir

El plan estuvo compuesto por 3 etapas, las cuales se presentarán a continuación:

1. Contacto con la organización:

Se realizó contacto con la gerencia para aclarar el problema que presenta la organización y las metodologías a seguir para diagnosticar la situación actual.

Se planteó realizar el diagnóstico con la metodología de modelos abiertos para analizar el proceso que sigue la empresa para entregar sus productos.

2. Recolección de información:

Para dar inicio a esta etapa se comenzó a planificar la reunión con la población total de la organización, donde se expuso el modelo escogido para la recolección de información en cada una de sus variables.

Una vez explicado el modelo se procedió a colocar en contexto, de la situación actual de la empresa, en cada una de sus variables. Para esto se entregó una hoja en blanco para que colocaran de manera anónima sus aportes en cada una de las partes que mide el modelo.

3. Análisis de resultados y propuesta de plan de acción:

En esta fase se analizaron los resultados obtenidos a través del modelo para determinar cuál es el estado actual de la organización y analizar los factores del entorno

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para realizar la investigación y cumplir con los objetivos trazados fue necesario hacer el levantamiento de información por medio del modelo sistemas abiertos. Primero se levantó la información de la situación deseada y luego la situación actual de la organización.

Al obtener los datos cualitativos, de cada una de las dimensiones que indica el modelo, es posible realizar un análisis organizacional de los procesos que debe seguir todas las solicitudes de los clientes. Es oportuno realizar un zoom en cada una de los renglones que el modelo nos permite medir.

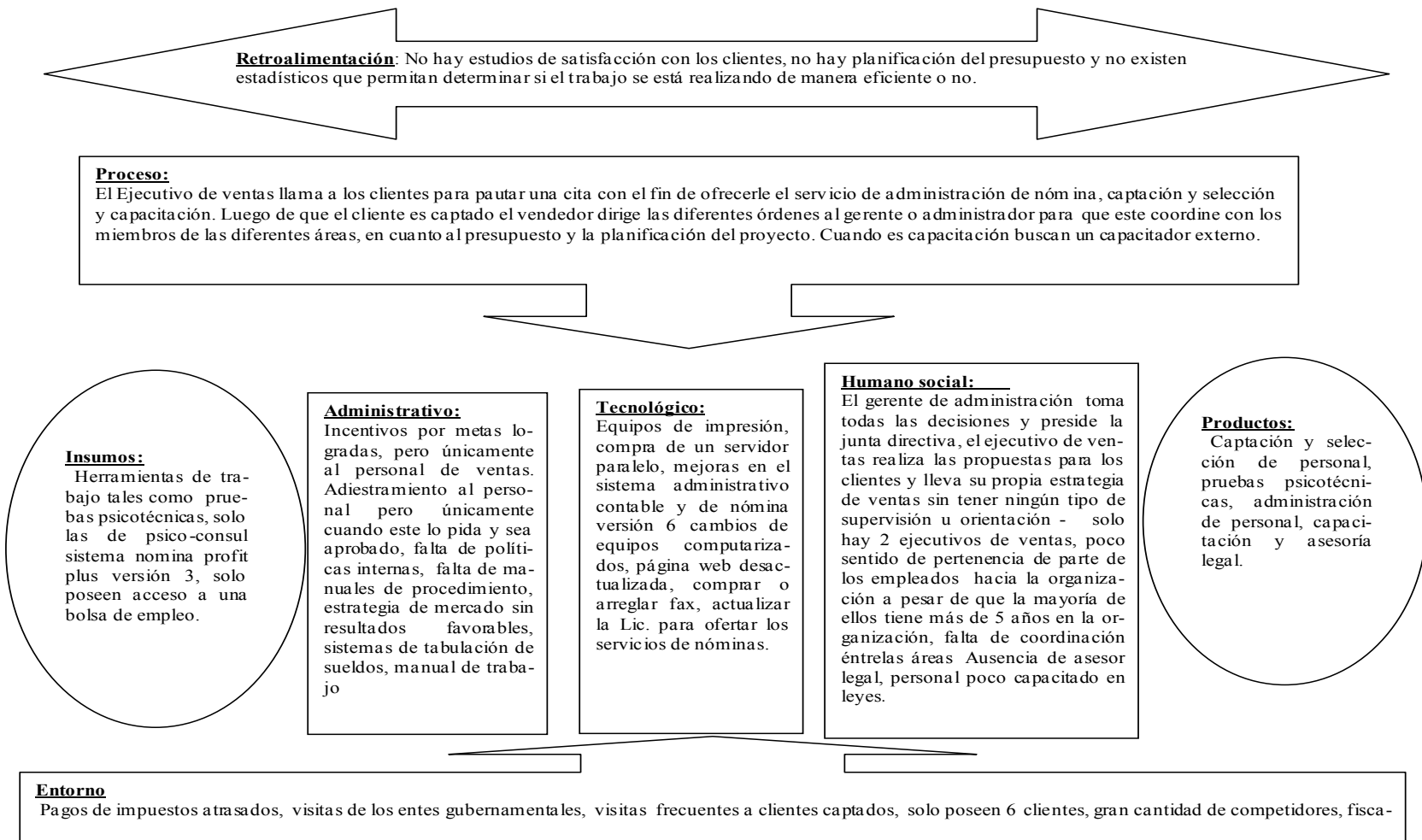
Por tal razón se iniciará describiendo el estado actual y luego la situación anhelada, de esta forma se identificará las diferencias que existen entre una y otra logrando así establecer el plan de acción.

Junta Diagnóstica.

Con la aplicación de esta herramienta se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización, en la junta participó la población total de la organización.

Para realizar esta reunión se definió cada una de las variables del modelo y cada uno de los participantes daba su opinión del estado actual de la compañía de manera anónima. A continuación se describirá los resultados obtenidos.

Modelo de sistemas abiertos.



Unavez descrito los resultados podemos proceder a realizar un análisis de los resultados

Retroalimentación:

En la actualidad no existe un proceso de retroalimentación ni con el cliente externo, ni con el interno.

Proceso:

Es importante destacar que el procesos de toma de decisiones por parte de la gerencia general al resto de las áreas termina afectado los tiempos de respuesta de la organización.

Insumos:

Herramientas de trabajo tales como pruebas psicotécnicas, solo las de psico-consul sistema nómina profit plus versión 3, solo poseen acceso a una bolsa de empleo.

Proceso Administrativas:

Falta de incentivos al personal al personal que no forma parte del equipo de ventas; por lo cual otras áreas de la empresa no tienen sentido de urgencia y esto afecta el tiempo de respuesta al cliente. No existe planes de capacitación anual al personal y si los trabajadores solicitan una capacitación debe ser aprobada primero por el gerente general. El sistema de tabulación de salarios no es automatizado con lo cual el gerente general da los cotos de la posiciones, por otra parte la falta de manuales de procedimiento afecta la sincronía entre las áreas y comunicación.

Las estrategias de mercado por parte del área de ventas no dan los resultados esperados en comparación al año 2010 donde la organización manejaba mayor cantidad de clientes captados, existe gran inestabilidad en la organización, debido a la falta de clientes

captados por esta área y a la pérdida de usuarios por la falta de sincronía entre los departamentos esto a su vez retrasa los tiempos de respuesta.

Proceso Tecnológicos:

Las página web de la organización se encuentra desactualizada y cuando las personas dejan la síntesis curricular en la misma esta se va a los servidores de empléate, empresa con la cual ya no poseen el servicio de bolsa de empleo.

La licencia del sistema de nómina profit plus esta vencida por lo cual ofertar este servicio para otras organizaciones, es una limitante ya que deben correr la nómina de manera manual.

La empresa no cuenta con un servidor propio, por lo que se ve afectado la recopilación de datos, como mencionamos anteriormente en el área de tecno-estructura no existe un sistema de gestión del conocimiento y continuidad del negocio ya que sus bases de datos todas deben ser en físico y en la actualidad poseen problemas con la adquisición del equipo de impresión.

Proceso Humano social:

El gerente de administración toma todas las decisiones por lo que enfrenta retrasos en esta área y genera poca coordinación entre los departamentos, preside la junta directiva. El equipo de ventas solo está conformado por dos ejecutivos que realizan su propia estrategia sin tener supervisión ni metas por cumplir, tampoco reciben orientación por parte de un personal más especializado; poco sentido de pertenecía de los empleados con la organización a pesar de que la mayoría tiene más de 5 años en la empresa. Se evidencia la ausencia del asesor a pesar de que es un servicio que prestan.

Productos:

Los productos que deben salir del proceso anteriormente mencionado son captación y selección de personal, pruebas psicotécnicas, administración de personal, capacitación y asesoría legal.

A continuación se analizarán los factores del entorno que se encuentran afectando a la organización.

Entorno:

Los más grandes adversarios son empresas consultoras del área de reclutamiento y selección de personal, especialmente aquellas que se dedican a la búsqueda masiva y de cargos bases; como lo son: ASAP, Grupo Dasa, Adecco, Manpower, B&G, entre otras; y sus competidores menores son aquellas consultoras que se basan en el reclutamiento y selección de cargos gerenciales, tales como: CTPartners, Korn Ferry, Signium International, entre otras. Es necesario plantear que las empresas anteriormente mencionadas cuentan con sedes a nivel nacional e internacional por lo que esto representa una gran desventaja para atemp debido a que no podría ofrecer el mismo servicio; ni con la misma calidad a nivel nacional.

Analizando el ambiente en el que se encuentra la empresa se evidencia que la tendencia económica nacional desfavorece al empresario privado, en especial al pequeño empresario, lo que representa un riesgo para las pequeñas compañías como la presente. Por otro lado es pertinente mencionar que la organización se encuentra desfavorecida ante las entidades bancarias debido a que posee una deuda significativa con el estado. Este adeudo le impide participar en licitaciones con empresas grandes debido a que no cumple con los requisitos mínimos, y esto le cierra algunas posibilidades para desenvolverse. Otra de sus limitaciones es su ubicación debido a que se encuentra en el municipio Chacao y este municipio es más exigente con su permisología; por tal razón la visita de los entes municipales es constante ya que no tienen los documentos al día. Desde el año 2010 han disminuido la cantidad de clientes de la organización llevando una cartera de clientes de 20 organizaciones a llevar una clientela de 6 organizaciones, permitiendo entonces plantear interrogantes sobre la rentabilidad de la empresa.

Ante el campo político, se evidencia que las leyes y regulaciones establecidas por el gobierno, específicamente aquellas asociadas a la ley del trabajo, hacen casi imposible prestar el servicio de los tercerizados; causando entonces la disminución de las ventas. Adicionalmente, el mercado se torna más competitivo, debido a que las compañías solicitan

consultoras que garanticen el éxito en la selección del talento. Y solicitan organizaciones destacadas en el mercado, es allí donde Atemp se encuentra en desventaja; debido a que no mantiene un buen posicionamiento en el mercado.

Para concluir en el área tecnológica podemos observar que Atemp está en una posición de desventaja, ya que no posee tecnologías ni programas actuales que le permitirían sintetizar su trabajo y realizarlo de manera excelente y organizada.

Una vez expuesto los resultados de la junta diagnostica podemos podemos describir los elementos principales de la estructura organizacional según Brull y Gil (2005)

Núcleo de operaciones:

La base operacional está compuesta por un especialista de nómina quien es el encargado de correr el servicio en las empresas donde tiene personal contratado, el psicólogo organizacional presta el servicio de selección y evaluación de pruebas psicotécnicas, por último dos vendedores que buscan los clientes y traen los requerimientos a la organización.

Ápice estratégico:

El gerente general es el encargado de planificar la estrategia de la organización tanto gerencial como del área de administración debido a que en la actualidad cumple con los dos roles. Reportan directamente al hijo del fundador de la empresa quien asumió el papel del dueño de la misma tras el fallecimiento de su padre hace un año y seis meses.

Línea Media:

En este extracto tenemos al Coordinador de Nómina el cual se responsabiliza en la aplicación de estrategias planteadas tanto por los clientes como por el gerente general.

Tecno Estructura:

Es importante destacar que no existe personal dentro de la organización dedicado a esta área. Con lo cual existe una gran oportunidad de mejora en gestión del conocimiento normalización o estandarización de los procesos entre otros.

El Staff de Soporte:

El consultor jurídico que apoya a la compañía, trabaja por honorarios profesionales y cumple con la función de prestar apoyo especializado en las áreas legales a nivel laboral.

La ideología:

Entre las creencias organizacionales se puede destacar la decisión arbitraria por parte del gerente general de eliminar el área de tele mercadeo quienes le planificaban las citas a los vendedores y encargados de promocionar la empresa vía telefónica como también a los de mercadeo 2.0 para ahorrar costos en la organización. La creencia de que eliminando vacantes economizará costos en la empresa sin ninguna repercusión.

Una estructura limitada desde el punto de vista de empoderamiento, debido a que todo debe ser consultado previamente al gerente general.

Ausencia de sentido de pertenencia por parte de los empleados de la organización a pesar de que la mayoría de ellos tiene más de 5 cinco años en la organización.

Sistemas de Información:

No existe una figura en la organización que cumpla con esta vacante, sin embargo para dar soporte a las tecnologías existentes dentro de la compañía se subcontratan servicios tales como las laptops, computadoras, páginas web, las áreas relacionadas con tecnología.

Al revisar los resultados cualitativos se puede apreciar las categorías que afectan los procesos dentro de la empresa. A continuación realizaremos un análisis en dichos procesos

Situación deseada:

Insumos:

- Capacitación continua del equipo de ventas.
- Invertir en espacio físico y aplicaciones computarizadas.
- Realizar pruebas psicológicas adaptadas a áreas especializadas.
- Ampliar la gerencia de ventas con 10 ejecutivos de negocios.
- Material POP en circulación.
- Avisos publicitarios para lograr mayor captación de clientes.

Procesos:

- El ejecutivo analiza la propuesta y la envía al gerente de ventas para ser aprobada.
- La existencia de un equipo en el área de mercadeo dedicado al crecimiento y posicionamiento de la marca.
- El área de mercadeo debe ser la encargada del proceso de planificación estratégica de la gerencia de ventas.
- Utilizar los medios de comunicación tales como: prensa, radio, volantes, páginas web, entre otros.
- Alianzas estratégicas con las empresas de Venancham
- El gerente de venta debe apoyar y supervisar las propuestas económicas.

Productos:

- Servicios de capacitación administrativo.
- Nóminas seguridad industrial.
- Pruebas psicotécnicas.
- Venta curricular.
- Reclutamiento, selección, captación, lotcymar y adiestramiento.
- Administración de nóminas.
- Administración de talento y asesoría legal

Entorno:

- Situación económica del país.
- Cambios de servicios.
- Pago de impuestos.
- Cambios de leyes; nuevas órdenes municipales y de los entes gubernamentales.
- Realizar una comparación de costos entre otras empresas que ofrezcan los mismos servicios, para colocar a la compañía en un nivel más competitivo.
- Establecer costo de los anuncios para ofrecer los servicios.

Retroalimentación:

- Los presupuestos deben ser asignados al gerente de área y este debe entregar la rendición de cuentas del mismo
- Indicadores de gestión, medición de tiempos de respuesta.
- Aplicación de encuestas de satisfacción.
- Llevar estadísticas de encuestas de servicios.
- Establecer a un grupo de personas que se encarguen de recoger mediante entrevistas encuestas o cuestionarios las opiniones de los clientes con respecto a cada uno de los servicios.

Administrativo:

- Inverion para el capital de trabajo, metas por objetivos logrados. Cada na de las áreas adminirativas debe presentar almeos dos veces al año sus objetvros con sus respectvos planes para lograrlo y presupuesto, creación de plans de compenscion para el personal, incentivos para el personal de ventas por metas logradas, planes de desarrollo profesional presupuestos acordes a cada área detrabajo.

Tecnológicos:

- Actualización de páginas WEB.
- Sistemas de nómina actualizados.
- Afiliaciones en buscadores de páginas de empleo sistemas actualizados, de acuerdo a la nueva ley
- Inclusión en jurisprudencia.

Humano social:

- Actividades de esparcimiento tales como talleres al personal.
- Reuniones mensuales para debatir temas de satisfacción o inconformidad con referente a la empresa.
- Reuniones mensuales con los gerentes de cada área para abordar los problemas que afecten al personal.

Una vez expuesta situación deseada por la organización podemos realizar un plan de acción para cerrar la mayor cantidad de brechas entre una situación y la Orta. A continuación presentamos dicho plan que fue establecido con la gerencia general de la organización.

PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta la planificación a seguir para realizar los cambios que necesita la organización según la presente investigación.

1) Actividades de resolución de problemas.

La gerencia general realizara una reunión mensual para discutir los problemas de cada área. Partiendo del presente diagnostico cada unidad deberá reportar cuales obstáculos encontraron para llevar a la unidad a su situación deseada.

2) Actividades educativas.

Es importante simular el cambio en cada una de las sub unidades mediante una actividad educativa. De esta manera se busca prevenir resistencia al cambio y capacitar a las personas involucradas en el proceso.

3) Tratamiento de sistemas afectados.

Se busca activar el proceso consiente y comenzar con los subsistemas más críticos (Gerente general y sub sistema de ventas) se persigue la mayores posibilidades de desarrollo por parte de estas áreas.

4) Cambio del sistema de recompensas.

Con el cambio del sistema de remuneración anual se busca captar el interés de todo el personal involucrado con lo cual se propone:

Elaborar un plan de compensación donde incluya los puntos de cambio de cada unidad y asignar una puntuación en su evaluación para el cumplimiento del mismo.

5) Actuación como modelo en su papel.

Es importante el ápice estratégico de la organización sea el modelo a seguir modelar por parte de las demás capas de la organización. Por ende este plan de acción debe ser promovido y modelado desde el área estratégica con lo cual su aprobación es un punto crítico en la presente propuesta.

6) Mecanismos de colaboración forzada.

Con este objetivo se persigue el compromiso de las personas involucradas es decir: es importante hacer que parte del ápice estratégico trabaje junto en la conformación del equipo de ventas. Es necesario involucrar al nuevo dueño en esta toma de decisiones para obtener mejores resultados y maximizar el modelamiento de parte de otras unidades.

CONCLUSIONES

Los resultados arrojados muestran que los procesos dentro de la organización no están claros para sus trabajadores. Con base en lo descrito en el análisis de resultados presentan oportunidades de mejora principalmente en las dimensiones de proceso y entorno.

En este sentido se puede afirmar que los trabajadores de la empresa Atemp gestión integral de recursos humanos con base en las dimensiones analizadas en el presente estudio. No existe claridad en los procesos a seguir en las distintas áreas de la compañía.

A través del estudio se evidencia la necesidad de clarificar los procesos organizacionales y su correlación con las demás áreas dentro de la empresa.

De igual manera el gerente de administración debe clarificar la situación actual de la compañía con los entes gubernamentales. Debido a que estos factores del entorno terminan afectando directamente la competitividad de la organización ya que si sus clientes exigen la carta de solvencia de prestaciones sociales e impuestos deberá retirarse de la licitación lo cual impacta directamente todas las áreas de la organización.

Con la investigación realizada se propone la necesidad de realizar un plan para clarificar los procesos y procedimientos de cada unidad así como realizar acuerdos con los entes gubernamentales que afectan el entorno competitivo y organizacional de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brull, E. y Gil, M.(2005). Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*, 3, 1-20.

Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.

Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. 5ta edición.

Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la investigación pasó a paso*. Editorial Trillas.

Kast, F. y J.E.1979 Rosenzweig, *Administracion en las Organizaciones*, México, McCraw Hill.

Atemp Gestión Integral de Recursos Humanos <http://www.atemp.com.ve/>

Bekhard, R., y Harris, R. (1988). *Transiciones organizacionales: Administración del cambio*. D.F., México: Addison-Wesley Iberoamericana.

ANEXOS

En la primera tabla encontraremos la configuraciones estructurales que nos ayuda a categorizar la empresa según Brull, E. y Gil, M.(2005). Mintzberg encontraremos una estrella para ubicar a la empresa diagnosticada en la presente.

En la segunda tabla encontraremos el Diseño de la actividad de aplicación de la tela azul.

En la Figura 3 dos encontraremos una fotografía de la junta diagnostica según la tela azul y el modelo de sistemas abiertos.

ANEXOS

Tipos de Organizaciones		Empresarial	Maquinal	Profesional	Diversificado	Innovadora	Misionera	Política
Parte fundamental		★ Ápice estratégico	Tecnoestructura	Núcleo de operaciones	Línea media	Staff de apoyo o núcleo de operaciones	Ideología	Ninguna
Mecanismos de coordinación		★ Supervisión directa	Tecnoestructura	Normalización de habilidades	Normalización de outputs	Adaptación mutua	Normalización de las normas	Ninguno
Parámetros de diseño	Especialización del puesto	★ Poca	Mucha vertical y horizontal	Mucha horizontal	Alguna horizontal y vertical	Mucha horizontal	Bajo	-
	Preparación y adoctrinamiento	★ Poca	Poca	Mucha	Alguna	Mucha preparación	Adoctrinamiento	-
	Formalización del comportamiento	★ Poca	Mucha	Poca	Mucha	Poca	Por la ideología	-
	Agrupación	Funcional	★ Funcional	Funcional y de mercado	De mercado	Funcional y del mercado	Muchas, variadas	-
	Tamaño unidades	Amplia	Amplio abajo estrecho arriba	Amplio en la base y estrecho arriba	Amplio arriba	Esterchos	★ Pequeño	-
	Sistema planificación y control	★ Poco	Planificación de acciones	Poco	Mucho control del rendimiento	Planificación de acciones limitadas	Pocas	-
	Dispositivo de enlace	★ Poco	Pocos	En la administración	Pocos	Muchos	Todas	-
	Descentralización	★ Centralización	Descentralización horizontal limitada	Horizontal y vertical	Descentralización vertical limitada	Selectiva	Total	-
Factores de contingencia	Tamaño	★ Pequeña	Grande	Varios	Grandes	-	De muy grandes a muy pequeñas	Cualquier
	Edad	Joven	★ Vieja	Varios	Viejas	Joven	Viejas	Cualquiera
	Sistema técnico	★ Poco sofisticado	Poco sofisticado	No regulador y poco sofisticado	Divisible	Sofisticado y automatizado	Poco complejo	Cualquier
	Entorno	Sencillo y dinámico	Sencillo y estable	Complejo y estable	Sencillo y estable	★ Complejo y dinámico	Hostil	Todos
	Poder	★ Fuerte por el director	Externo	De los profesionales, influencia de la moda	Línea media	Experto	La moda	Depende de la duración e intensidad del conflicto

Intervención en Desarrollo Organizacional de la empresa Atemp Gestión Integral de Recursos Humanos				
				Taller: La Tela Azul
Objetivo General	Actividades	Recursos	Estrategia	Tiempo
Definir la situación deseada y luego la situación actual para la empresa Atemp Gestión Integral de Recursos humanos	“Instrucciones”: se explicará en forma breve la técnica a ser utilizada, y lo que se espera de los participantes	Tela Azul, pegatina, marcadores y retazos de papel.	Explicar en qué consiste la técnica de la “Tela Azul”, cuáles son los aportes de los participantes, y de qué manera se utilizarán los materiales.	15 minutos
	“Explicación del modelo teórico”: breve explicación del modelo a ser explorado.	Documentación del Modelo de los sistemas abiertos.	Se entregará la documentación a los participantes para que la revisen. Y posteriormente, se explicará en forma breve el modelo de los sistemas abiertos, abordando cada una de sus dimensiones (insumos, procesos, productos, retroalimentación y entorno)	20 minutos
	“Dotación de materiales”: se repartirán los materiales a ser utilizados por los participantes.	20 hojas cartas picadas a la mitad y un marcador, por participante con un color asignado a cada uno.	Los materiales serán distribuidos entre los participantes.	5 minutos.
	“Formulación de la pregunta”: Se realizará la pregunta para iniciar la exploración de cada una de las dimensiones.	n/a	El moderador realizará la siguiente pregunta: ¿Cuál es la situación deseada para la empresa, en función de las dimensiones del modelo?	5 minutos
	“Definiendo la situación deseada de la organización”: se inicia la actividad en la que los participantes darán sus aportes	Hojas cartas, marcadores y pegatina.	Los participantes colocarán en el papel sus ideas y opiniones e indicarán la categoría en la que debe ser colocada con ayuda del moderador.	60 minutos.
	“Definiendo la situación Actual de la organización”: se inicia la actividad en la que los participantes darán sus aportes	Hojas cartas, marcadores y pegatina.	Los participantes colocarán en el papel sus ideas y opiniones e indicarán la categoría en la que debe ser colocada con ayuda del moderador.	60 minutos.
	“Cierre”: se culminará la dinámica.		El moderador dará unas palabras de cierre.	15 minutos.
				Total = 175 minutos

